

Angyal Ádám

## A HÁLÓZATOK MINT TÖBBKÖZPONTÚ SZERVEZETEK

Hálózatosodás, kapcsolati rendszerek, intézményesülés, szervezetközi együttműködés, alrendszerekből épülő rendszerek, kölcsönös kapcsolt viszonyok – jellegzetes fogalmak a gazdasági együttműködés természetének értékelésében. Ez az esszé ezeket a jelenségeket egy konkrét szemszögből elemzi. A szerző vizsgálódása arra irányul, hogy milyen módon és mértékben lehet a sok független elemből álló rendszereket vezetni,<sup>1</sup> irányítani.<sup>2</sup>

A társadalmi lét minden elemére jellemző, hogy azok viszonylagosan önállóak és egyben viszonylagosan függő kapcsolatban állnak a környezetükkel. Mindezek előtt ilyen maga az ember, mint társadalmat alkotó élőlény. Ilyenek az emberek által kialakított kisközösségek is, mint pl. a családok. Vizsgálódásunk középontjában a *szervezetek*<sup>3</sup> állnak. Ezekre ugyancsak érvényes, hogy viszonylag önállóak és ugyanakkor környezet és kapcsolat függőek. A továbbiakban alapvetően az üzleti szervezetek egymáshoz kapcsolódó rendszereiről lesz szó. Megállapításaink többsége ugyanakkor a nem üzleti (azaz nem nyereségteremtésre irányuló) szervezetekre is értelmezhető.

### Az elemzés tárgya

Egy önálló élelmiszerbolt vezetője elhatározta, hogy csatlakozik egy ellátó-hálózathoz. Az előnyök kézenfekvők voltak. Elsősorban a beszerzést könnyítették meg: nem kellett piacra járnia, szállítókkal alkudozni és más idegölő munkát végezni. Nem kellett az áruk beszállítását sem szervezni. Az ellátó segítséget nyújtott a marketingben, hirdetési újságjaival terjesztette a bolt címét és választékát. Mindennek azonban ára volt. „Nem én döntöttem el hogy mit, mennyiért és milyen feltételekkel árulhatok. Beleszóltak a nyitva tartásba és abba, hogy melyik árut melyik polcra kell tennem. Köteleztek olyan áruk átvételére is, amiket nem rendeltem volna meg. Amit ők is forgalmaztak – szinte mindent – azt mástól nem vehettem meg. Ki kellett tennem az ellátók plakátjait, és az alkalmazottak az ő trikójukat hordták.” – mondta bolt tulajdonosa. „A környéken már szinte minden élelmiszer-kereskedő csatlakozott valamelyik ellátóhoz. Maradt azonban néhány „független” és nem állíthatjuk, hogy azoknak rosszabbul megy.”

A szervezetekkel foglalkozó elméletek általában elfogadják, hogy azok rendelkeznek bizonyos, a vezetés által engedélyezett szabadsággal mind az eszközökben, mind a célokban. Ezt sokan – mi is – a szervezet fontos jellemzőjének tekintik. Vizsgálódásunk tárgya éppen az, hogy miként alakul e szabadság a kapcsolódó rendszerekben, a hálózatokban.

Nem teljesen következetes szóhasználat szerint a szervezetek vezetését szokás *központnak* is nevezni. Ennek alapja az, hogy a központ fogalmat hatalmi centrumként is lehet értelmezni. A szervezeteken belül, a hierarchikus rendben, a hatalmi piramisban általában felül helyezkednek el azok a személyek és csoportok, akik rendelkeznek vezetési hatalommal, jogosítványokkal, kötelezettséggel. Az ilyen személyeket, szereplőket, csoportokat szokták központnak nevezni. A központ alatt tehát a vezetés intézményét értjük. Ez lehet egy személy, pl. a tulajdonos vagy a vezérigazgató, de lehet testület, pl. igazgatóság vagy vezetői csapat is. Előfordulhat, hogy maga a központ, azaz a tényleges vezetést gyakorló személyek, szervezetek, intézmények szervezetenként nem is értelmezhetőek, azaz nincs hierarchikus kapcsolatuk, primátusuk. Jelen tanulmány szempontjából megelégszünk azzal a tapasztalattal, hogy szociológiai és szervezeti értelemben is az emberek tudják, és (el)ismerik a szervezeti központokat, azaz a vezetést.

Egy adott szervezet, jogi entitás esetében a központ, azaz a vezetés általában jól azonosítható szinte minden lényeges működési jellemzőben. Ismerhető a személyek, a jogosítványok, a hatáskörök, a felelős-



ség, az információk kapcsolatok, a döntési mechanizmusok stb. A szervezetelméletek mindig is kitüntetett helyet biztosítottak a vezetési folyamatok, a vezetők elemzésének. Úgy véljük, hogy az egy adott szervezeten belüli vezetési problémákat, szokásokat, eljárásokat – összességében: a kompetenciákat – a vezetés-tudomány elég jól ismeri.

A kérdés, amelyet meg akarunk válaszolni, azonban túllép valamely konkrét szervezet keretein. Igaznak tekintjük azt a megállapítást, hogy a szervezetek – miközben nagyfokú önállóságot mutatnak – jelentős mértékben hálózatokban<sup>4</sup>, kapcsolati rendszerek keretei közt működnek. Ezt a viszonyt általában úgy elemzik, mint a szervezet és környezete közti kölcsönösséget.<sup>5</sup> Azt kívánjuk megvizsgálni, hogy milyen szerepet játszik a környezetnek az a része, amit hálózatnak, rendszernek, kapcsolatoknak nevezünk magában a vezetésben. Ez a megközelítés tette szükségessé, hogy ne vezetésről, hanem központról vagy központokról írjunk. A vezetés és irányítás fogalmak ugyanis – bár definíció szerint nem feltétlenül, de – a mindennapi és szakmai szóhasználatban hatalmi viszonyt, struktúrát tételeznek fel. A központ fogalom ezen túlmenően arra is utal, hogy valamilyen módon, ha nem is intézményesült, de szerveződött vezetésről van szó.

Az Amway világhálózat működésének fontos elemei a fűzerbe szervezett ügynökök. A magyar hálózat is úgy működik, mint szerte a világon. Az ügynökök (képviselők) önálló vállalkozók, de nem függetlenek. A hálózat és a képviselők közt egyrészt szerződéses viszony van, másrészt különböző marketing- és vezetési fórumok adnak lehetőséget a koordinációra. Ezek a hálózati vezetés intézményeit jelentik.

Központ alatt tehát azt a fentebb vázolt értelemben vett vezetési intézményt értjük, ahol tényleges vezetési folyamatok zajlanak. Már *prima facie* is megállapítható, hogy az önálló szervezetek vezetése csak részben autonóm, azaz választási szabadsága korlátozott. Nagymértékben igazodniuk kell a körülményekhez, a feltételekhez. Ezt a megközelítést általánosítják a *kontingencia*-elméletek. Mint alapvető kontingenciát említjük meg pl. a jogi környezet vezetését befolyásoló szerepét. Igen jelentősek az adott piaci és társadalmi környezet hatásai is.

Amikor azonban hálózatokról, kapcsolatokról beszélünk, akkor nem az ilyen, mondhatni általános környezeti feltételekre utalunk. A hálózati, kapcsolati rendszerekben a vezetés olyan funkciói, amelyek a nem, vagy kevésbé hálózatosodott rendszerekben az adott szervezet saját, belső vezetésének a kompetenciái voltak, jelentősen megváltoznak. A vezetés lénye-

ges elemei *kikerülnek* a vállalat saját központjából és átkerülnek a hálózat valamilyen más pontjára.

Közismert hálózati rendszer a franchise. Ennek tagjai önálló vállalkozások (jogi személyek). Amíg nem lépnek be a franchise-rendszerbe, addig vállalkozásuk működésének lényeges elemeit a kontingenciák figyelembevételével saját központjuk tartja kézben. Amint belépnek a franchise-hálózatba, ez a helyzet megváltozik. Szerződéssel kötelezik magukat arra, hogy egy sor lényeges döntést nem saját központjuk hoz meg, hanem együttműködnek a franchise-gazdával. A hálózatok igen sok változata nem tartalmaz szerződéses vagy egyéb legitím függőséget. Egyszerűen úgy alakult, hogy a hálózaton belül fontos vezetési kompetenciák különböző szereplők, szervezetek között megoszlanak.

A vezetési szerepeket betöltő központ elhelyezkedése attól függ, hogy a szervezetet önmagában, mint magában való egységet vizsgáljuk-e. Amennyiben erről van szó, akkor a szervezeteket, mint *monolit*, egyetlen egységből önmagában álló, hálózati kapcsolatokat – legalábbis a lényeges vezetési kompetenciák szempontjából – másokkal nem megosztó entitásoknak értelmezzük. A monolit felfogásban a szervezetek vezetését saját központjuk látja el.

A valóságban a szervezetek működése önmagában általában csak, mint elméleti modell értelmezhető. A szervezetek mindenek előtt beépülnek a társadalom szövetébe, társadalmi vagy másképp fogalmazva *köz-funkcióik* vannak. A szervezeteknek ezt a közösséggel való kapcsolatát is értelmezi a kontingencia-elmélet.

Egy másik felfogás már közvetlenül azt elemzi, hogy a szervezet milyen hatással van azokra, akik valamilyen módon érintkeznek a szervezettel vagy annak tevékenységével. Ez az érintettek szerepére vonatkozó, közismert angol kifejezéssel a *stakeholder*-elmélet. Ez a nézet azt képviseli, hogy a szervezetek tevékenységüket úgy alakítják, hogy minden érintett szempontját maga a szervezet valamilyen módon méltányolja (vagy éppen nem méltányolja). Ez a megközelítés a *társadalmi felelősség* koncepcióját hordozza. A szervezetek ezek szerint nemcsak a létrehozók akaratát valószínűsítik meg, hanem egyben az összes érintettre is befolyással vannak. Vezetési megközelítésben arról van szó, hogy nemcsak az alapítói vagy vezetői szándék befolyásolja a szervezetek magatartását. A mi értelmezésünkben a vezetés, a központ akciói nem csak az adott szervezetre gyakorolt hatásával értékelhető. Az érintettek egész köre élvezi vagy szenved a vezetés következményeit. Attól függően, hogy az érintettek mennyire képesek saját érdekeiket kifejezni, befolyást is gyakorolnak a vezetésre.

Az egyik alapvető érintett csoport pl. az alkalmazottak. Viszonylag erős az érdekérvényesítő lehetőségük. Ebből következően a szervezet vezetésének kénytelen kellett szá-



molnia kell azzal, hogy mindenféle elhatározásuk megvalósíthatósága attól is függ, hogy az alkalmazottakra az milyen hatást gyakorol. Ezzel a problémával, tehát az üzleti célok és az alkalmazotti érdekek összehangolásával foglalkozik az emberi erőforrás menedzsment. Ezt általánosan elfogadottnak a vezetés elidegeníthetetlen részének tekintik.

Sem a kontingencia-, sem a stakeholder-elméletek nem azzal foglalkoznak, hogy a vezetési kompetenciák kikerülhetnek az adott szervezet központjából, felügyeletéből. Mindkét megközelítés arra épít, hogy a vezetés az adott szervezet központjában történik. Feltételezéseik szerint ennek a központnak a magatartását befolyásolják a körülmények, a feltételek, és az érdekeltek, az érintettek. E nézetek általában odáig jutnak el, hogy a szervezetek alapvető érdekeit – és az ezekkel összefüggő vezetést – a környezeti tényezők motiválják, befolyásolják. Üzleti szervezeteknél pl. általában az a priori érdekek a nyereség, a vagyon növelését szokták tekinteni.<sup>6</sup> Ezt csak befolyásolhatják a szigorúan véve nem üzleti megfontolások, mint pl. az etikai vagy környezetvédelmi követelmények érvényesítése.

### A hálózatosodott gazdaság

Más azonban a helyzet akkor, ha a szervezeteket nem monolit, önmagukban álló, természetesen környezetükkel kapcsolatot tartó egységeknek tekintjük. A való világ ugyanis nem is ilyen. Még a legszigorúbban vett üzleti érdekeket is az a rendszer nemcsak befolyásolja, de determinálja is, amiben a szervezet mindennapi tevékenységét végzi. Ennek a rendszernek a szervezet egy eleme, tagja, alrendszere. Ma divatos kifejezéssel ezt *hálózatnak*<sup>7</sup> szokták nevezni.

Jelen tanulmány értelmezése érdekében rögzítjük, hogy hálózaton az azt alkotó szervezetek saját céljainak teljesítését, megvalósítását szolgáló, de szervezetek közötti kapcsolati rendszert értjük. Hálózati fogalmunk meghatározó elemei a következők.

- A hálózat tagjai autonóm, önmagukban is működő szervezetek. Hálózati tagságuk és kiválásuk saját illetve együttműködő partnereik döntése és érdekei szerint történik.
- A hálózat egésze racionális céllal, megfontolásokból jön létre és működik.
- A hálózat tagjai közti kapcsolat kölcsönös, ismétlődő és/vagy időben jelentős.
- A hálózat bonyolult, többretegű, rosszul strukturált, környezetfüggő és dinamikus (változókéony) képződmény.
- A tagok tevékenysége komplementer, egymást kiegészítő és erősítő jellegű. A hálózat egésze

szinergikus erővel rendelkezik tagjai önállóságához képest.

- A hálózati eredmények alapvetően a tagok között oszlanak meg.
- A hálózati tagság, részvétel minden szereplő számára előnyösebb, mint a kimaradás.

Tisztáztuk tehát, hogy itt és most nem a szervezet és a társadalom összekapcsolódását általában, az információs viszonyokat vagy egyéb sokelemű kapcsolati rendszereket értjük hálózat alatt. Olyan konkrét – többnyire gazdasági célból létrejött – együttműködéseket tekintünk hálózatnak, amelyben a tagok (vállalatok) közös teljesítmények elérésére állnak össze. A hálózat tagjai közt munkamegosztás és koordináció alakul ki.

Egyes kutatók a hálózatokat önkéntes egységnek tekintik. Ez a kitétel általában igaz, bár nem kizárólagos. A kivásárlás, bekebelezés, felvásárlás és a gazdasági kényszer nyomán kialakult együttműködéseket csak erős korlátok mellett lehet önkéntesnek tekinteni.

A hálózat tagjainak egymáshoz való viszonyát általában jogilag az egyenrangúság jellemzi. Szokásos a kapcsolatot lánc analógiával is jellemezni. A lánc szemei közül egyik sem fontosabb, mint a másik. Egy további közkeletű hasonlat a szőlőfürt szemeit idézi. Ezeknek sincs egymáshoz viszonyítva prioritásuk. Hálózati modellként használják továbbá a kaptár, a hangyaboly és a térháló hasonlatokat is. Ezek már részben hierarchikus modellek. A hálózatokon belül az egyenlőség általában nem teljes.

A hálózat sokak szerint nem hierarchizált, nem hatalmi alapú szerveződés. A tagok egymáshoz viszonyítva eltérő, de nem formalizált alá és fölérendeltségi viszonyban vannak. Azt, hogy a hálózat tagjai közt nem hatalmi viszonyok uralkodnak, úgy kell érteni, hogy a gazdasági és jogi alapú befolyást azonban elismerjük. Egy holding vagy konszern jogilag önálló tagvállalatai közt pl. alá és fölérendeltségi hatalmi viszonyok is léteznek. Ilyen lehet mindenek előtt a tulajdonos(ok) akarata. Más hálózatok is rendelkezhetnek valamilyen irányító, összekovácsoló szervezettel. Ilyen pl. a már említett példákban az ellátó vállalat vagy a franchise-gazda.

Felmerül a kérdés, hogy a hálózat értelmezhető-e szervezetként, vonatkoznak-e rá a szervezeti jellemzők. A fentebb megfogalmazott hálózati definíció szerint több jelentős eltérés van a hálózat és a klaszszikus szervezet között.

- Amíg a szervezet rendelkezik határozott struktúrával és hierarchiával, valamint az ebből következő



sajátosságokkal, addig a hálózatra ez nem érvényes.

- A szervezetnek van – többnyire legitim – vezetése, központja, de a hálózatban ez nem egyértelmű.
- A szervezet meghatározott jogi formát ölt, de a hálózatra ez sem feltétlenül jellemző.

A hálózatokat nem helyes különleges szervezetként értelmezni. Véleményünk szerint a hálózat *szervezetközi* kapcsolat vagy szervezetegyettes. Megkülönböztetett figyelmet azért érdemel, mert gazdasági (társadalmi) súlya, jelentősége nagy és jelenleg folyamatosan erősödik. Egyes vélemények szerint a XXI. században az üzleti, gazdasági tevékenység jellemzően a virtuális vállalatokban (ezt az elnevezést szokták használni) fog megvalósulni.

A hálózat megjelenési formái közt említhető meg a partnerkapcsolat, az üzleti kapcsolódás, az együttműködés, a (stratégiai és más jellegű) szövetség, a konszern, a holding, a tröszt, a pénzügyi csoport, a franchise, a dealership, az üzlet-, szálloda- vagy másféle lánc, a network stb.

A hálózat nyílt rendszer. Ez kétféle értelmezést is hordoz. A hálózat nyílt kifelé, azaz az őt körülvevő társadalom felé. Kommunikál vele, és kölcsönösen befolyásolják egymást. Ugyanakkor a hálózat befelé is nyílt. A hálózati tagok is kommunikálnak, és hatással is vannak egymásra. A hálózatoknak ez a nyíltsága teszi lehetővé, hogy hálózati kibernetikáról<sup>8</sup> beszélhessünk. Ez a tanulmány a hálózati kibernetika természetével foglalkozik.

A hálózatosodás nemcsak az üzleti életre jellemző. Az intézményesülés is hálózati képződmény. Lényeges jellemzője, hogy valamilyen cél elérése érdekében több, független szervezet tevékenykedik. Ezek munkáját részben hatalmi szabályok, pl. törvények koordinálják, részben azonban saját elhatározásaik vagy a szokások szerint működnek.

Tipikusan intézményesült hálózat pl. az egészségügyi ellátás. Szereplői a kormány, az önkormányzatok, a társadalom és egyéb biztosítók, az egészségügyi intézmények, az egészségügyi dolgozók, a betegek, a hozzátartozók, a karitatív szervezetek, a betegszállítás stb. Ezek tevékenységét szabályok, szokások, normák és a kialakult gyakorlat hangolja össze. Az egész rendszer – hálózatot – mint intézményt lehet és szokták értelmezni. Klasszikusan hálózati rendszernek lehet tekinteni az államigazgatás, kormányzás egészét, az establishmentet. Ezen belül ugyan jellegzetesen erősek a hierarchikus és egyéb függelmi viszonyok, de a rendszer bonyolultsága okán maga a kormányzás mégis hálózatként működik. A hatalmi viszonyok tekintetében a kormányzás és más hasonló intézményesülések is speciális hálózatként értelmezhetőek.

Ha a hatalmi problémák oldaláról közelítjük a hálózatokat, akkor – mint azt a bemutatott példák is mutatják – megállapítható, hogy tagjaik közt annak

ellenére *léteznek* hatalmi kapcsolatok, hogy a tagok autonóm szervezetek. Ezek közül érdemes megemlíteni a gazdasági hatalmat (pl. kényszert) és a jogi, szabályozási hatalmat.

A gazdasági hatalom jellegzetes példája a kiszolgáltatottság. Ha egy beszállító reálisan nem tudja termékeit vagy szolgáltatásait másnak értékesíteni az adott helyzetben, mint egy bizonyos megrendelőjének, akkor gazdasági függőségbe került. A jogi, szabályozási hatalom tipikus példája a tulajdonlás okán kialakuló hatalom. A tulajdonosnak joga van megválasztania cége vezetését, azaz hatalmat gyakorolhat felette.

A hálózatok kialakulhatnak tudatos szervező tevékenység következményeképp. Ez jellemző pl. a szerződésekkel összekötött vagy a hatalmi rendszerek részeként létrejött hálózatokra. Beszélhetünk ugyanakkor spontán vagy véletlenszerű hálózatosodásról is. Az ügyfelek és a vállalat közti kapcsolati rendszer sok tekintetben spontán hálózat. Bár a vállalatok törekednek ügyfelek megszerzésére, de azt, hogy éppen milyen konkrét ügyfelek kapcsolódnak a vállalathoz már annyiféle tényező befolyásolhatja, hogy bátran nevezhetjük spontán folyamatnak. Egy fejlesztő társaság munkájában esetenként véletlennek értékelhető (bár jelentős kutatói kapacitásokkal figyelik), ha egy másik fejlesztő olyan eredményeket produkál, amely hasznos adalék a cég munkájához. Ilyenkor a fejlesztések kapcsolódnak, egymásra épülnek, hálózatosodnak, de ez nagyrészt a szerencse terméke.

### Üzleti hálózati típusok

Visszatérve a gazdasági életben működő hálózatokhoz, érdemes felhívni a figyelmet azok néhány csoportjára. Ezt azért tartjuk fontosnak, mert – mint a későbbiekben rámutatunk – a különféle típusú üzleti hálózatokban nem egyforma a központok, azaz a vezetés szerepe. A legjellegzetesebb üzleti hálózatokat azok *tevékenysége* szerint a következőkben jelöljük meg.

- *Termelési és/vagy szolgáltatási célú hálózatok.* Ilyenek jönnek létre pl. alvállalkozók, beszállítók, társvállalkozók, fővállalkozók, generálkivitelezők stb. együttműködései nyomán. Ezek a szereplők valamely közös cél, pl. egy termék vagy szolgáltatás létrehozása és értékesítése érdekében fognak össze. Munkájukat általában szerződéses alapon kötik össze egymással. A hálózatosodás ismert formája, amikor a bedolgozók, alvállalkozók erőforrásaik egy részét, pl. a gépeket, technológiát, anyagokat stb. a megrendelőtől kapják. Lényegében ide sorolhatók a bér munkás hálózatok is. Szokás szerint feltételezik, hogy ebben a viszonyban a



megrendelők vannak hatalmi, azaz erősebb pozícióban. Elég sok tapasztalat bizonyítja, hogy ez csak korlátozottan igaz, hiszen a beszállítók, alvállalkozók is jelentős üzleti erővel, befolyással rendelkeznek.

- *Kereskedelmi, értékesítési hálózatok.* Akár a hagyományos, akár az elektronikus kereskedelem érdekében logisztikai rendszerek, szoftverek és protokollok, üzletek és üzletláncok, ellátási rendszerek stb. jönnek létre. Ezekhez kapcsolódnak a szállítók, a közvetítők és a vevők. A beszerzés és értékesítés igen jelentős infrastruktúrával, az azokat önállóan működtető vállalatokkal rendelkezik. A logisztikai és marketingszolgáltatások egy részét önálló vállalkozások végzik. Ezek együttműködése, a kereskedelmi ügyletek megvalósítása a hálózatok teljesítménye.
- *Pénzügyi, finanszírozási hálózatok.* Az üzleti szervezetek pénzügyi közvetítőket vesznek igénybe működésükhöz. Ezek részt vesznek a tőkeallokálásban (befektetők, befektetési alapok, kötvények, tőzsde stb.), a finanszírozás szervezésben (hitelzés, zálogolás, lízingelés, részletelszámolás, fedettközvetítés, beszámítás, leszámítolás stb.), a pénzügyi tranzakciókban (átutalás, beszédés, átváltás stb.), a kockázatkezelésben (biztosítás, portfólió-ügyletek stb.). A pénzügyi instrumentumokat általában erre szakosodott cégek kezel(het)ik. A pénzügyi rendszert is hálózatként lehet értelmezni.<sup>9</sup>
- *Működtető, üzemeltető hálózatok.* Minden vállalkozás a saját működéséhez különféle kapcsolatokat kell, hogy igénybe vegyen. Teljesen autark, önálló vállalatok gyakorlatilag nem léteznek. Ismertek az infrastrukturális szolgáltatások (energiaellátás, távközlés stb.), a kiszervezett tevékenységek, a hatósági előírások miatt kötelezően szükséges tevékenységek (pl. mérleghitelesítés) és a célszerűségi okokból másokkal végeztetett tevékenység (pl. őrzés-védelem, étkeztetés, szállítmányozás stb.). Ezek a szervezetek mint hálózatok együttesen és közösen képesek egy vállalat működtetésére. A működtető hálózatok jellegzetes esete, amikor a szervezet és a munkavégzői közt hálózati kapcsolat alakul ki. A dolgozók nem alkalmazottak, hanem önálló vállalkozók, szabadúszók. A vállalathoz különleges, néha kizárólagos szerződések kapcsolják őket.
- *Fejlesztő, innovatív hálózatok.* Az új szellemi és ezek nyomán megvalósítható fizikai, reális teljesítmények létrehozása, a modernizáció<sup>10</sup> az esetek döntő többségében egymástól térben és időben is

igen távol eső személyek és szervezetek tevékenységének közös eredménye. A kutatás, a tudományos eredmények többsége előbb-utóbb az emberiség globális kincse. Annak hasznosítása néhány szabadalmi jogi ceremónia mellett általában nyilvános. A fejlesztések döntő többsége olyan ismereteket is hasznosít, amelyek nem az adott cég vagy személy eredményei, hanem másutt születtek. Egy új eljárásban – minél jelentősebb, annál inkább – kutató és fejlesztő források tömege hasznosul. Ezt a kapcsolatot is hálózatként értelmezhetjük.

- *Információs hálózatok.* Akár informatikai, akár távközlési, akár egyéb módszerekkel kialakított és fenntartott kapcsolati rendszerek érthetők ide. Ilyenek pl. az oktatás, a konferencia-rendszer, az adatforgalmazás, a Gutenberg Galaxis stb. Az információt erőforrásként értelmezve a gazdálkodó szervezetek egyre nagyobb mértékben szervezik meg saját információs igényeik beszerzését, kezelését és egyre erőteljesebben foglalkoznak az üzleti közösség információkkal való ellátásával. A marketing, PR, web-szervezés, média és egyéb kommunikálás, adathasznosítás és az ezekkel foglalkozó szervezetek mind az információs hálózat részei.
- *Emberi, személyközi hálózatok.* Ebben a tanulmányban alapvetően a szervezetek alkotta hálózatokkal foglalkozunk. Ennek keretén belül meg kell említeni azt a személyközi hálózatot is, amely a szervezeteket képviselő személyek, többnyire vezetők között kialakul. Ezek a kapcsolatok fontos, gyakran meghatározó szerepet töltenek be a szervezetek közti kapcsolatok alakulásában. A képviselő személyek ugyanis általában vélemény formálók, kapcsolat tartók és ápolók. Formailag cégek kerülnek kapcsolatba, hálózati viszonyba egymással. Gyakorlatilag ez a szervezetek nevében eljárók, kapcsolattartók viszonyaként jelenik és valósul meg. A személyes érdekek, értékek, motivációk, érzelmek nagy szerepet játszanak a hálózati kapcsolódásokban.

A különféle hálózatokat nemcsak a tevékenységek szerint szokták tipizálni, megkülönböztetni. Lehet pl. a kapcsolatok jellege szerint is csoportokat alkotni. Ezek szerint vannak kölcsönösen függő, laza és hatalmi alapú hálózatok vagy ezek kombinációi. Jelen tanulmány szempontjából azonban az egyéb klasszifikációk nem elengedhetetlenek, ezért azok ismertetésétől eltekintünk.

Áttekintve a különféle hálózatok típusait érdemes néhány további sajátosságra is utalni. Mindenekelőtt ilyen a hálózat formalizáltságának a problémája. A



hálózatok egyes tagjai közti kapcsolat és viszony különféle természetet ölthet. Ezekre már utaltunk. Itt a két alapvető formát emeljük ki.

A leginkább elfogadott és elismert hálózataalkotó módszer a *szerződéses* vagy más jogi formát öltő (pl. tulajdonlás) kapcsolat. Általánosan elfogadható, hogy azokat a szervezeteket tekintsük hálózati tagoknak, amelyeket formalizált kapcsolatok kötnek össze. A fentebb felsorolt hálózati típusok első négy fajtáját pl. szinte kizárólagosan ez jellemzi.

A hálózati tagokat azonban nemcsak jogi, szerződéses kapcsolat kötheti össze. Az innovatív és információs hálózatok tagjai, elemei közt egyáltalán nem szükségszerű, hogy legyen jogi kapcsolat. A személyközi hálózatokra pedig kifejezetten az a jellemző, hogy nincs köztük semmilyen formalizált viszony. Épp ellenkezőleg, etikai megfontolásokból a hálózatok személyközi viszonyait általában nem szokták legalizálni vagy formalizálni (összeférhetetlenség). A formalizált keretek nélküli kapcsolatokat *látens*<sup>11</sup> hálózatnak lehet nevezni. Elfogadott virtuális hálózatként is nevesíteni a formális keretek nélküli kapcsolat rendszereket.

Miután áttekintettük a gazdaságban működő hálózatok jellegzetességeit és típusait, figyelmünket vizsgálatunk tárgyára, azaz a kapcsolati rendszerek vezetésére irányítjuk. Mint a bevezetőben már rámutattunk, a jól strukturált szervezetek, azaz pl. a vállalatok, társaságok vezetése jól azonosítható. Ezt neveztük el vállalati központnak.

A hálózatok a hagyományos strukturális jellemzőkkel nehezen, rosszul jellemezhetők. Nem szükségszerű a hálózati tagok stabil munkamegosztása, felelősségi azonosíthatósága, a hálózatoknak nincs rögzíthető konfigurációja vagy architektúrája. Koordinációs mechanizmusaik és szokásaik eltérnek az egyközpontú, monolit szervezetektől. Gyakran nincs vagy nehezen azonosítható olyan központ, amely a hálózat egészére vonatkozóan a vezetési funkciókat gyakorolná. Szervezeti és vezetési értelemben a hálózat olyan tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek jelentősen eltérnek az egyközpontú képződményektől, a vállalatoktól. Ezek megértéséhez, feltárásához rá kell mutatni a hálózati működés néhány további sajátosságára.

Az első lényeges elem a hálózatot alkotó szervezetek viszonylagos önállósága, függetlensége. Mind egyik önálló jogi entitást képez, saját vezetése, struktúrája, működési rendje, szokásai vannak. Ezen túlmenően részei lehetnek valamely, vagy akár több hálózatnak is. Ez a tény azonban a vállalat formális struktúráit nem kell, hogy befolyásolja. A hálózati tagság alapve-

tően gazdasági megfontolások és érdekek mentén alakul ki. Ha azonban létrejön, azaz a vállalat csatlakozik valamely hálózathoz, annak részévé válik, akkor viselkedése, szokásai, kultúrái és vezetése megváltozik. Igazodniuk kell a hálózati követelményekhez, el kell fogadniuk azokat.

Egy étterem vagy üzemanyagtöltő lánc, egy gépkocsi értékesítő hálózati tagság bonyolult szerződéseken keresztül arra kötelezi a tagokat, hogy saját önállóságuk fenntartása mellett arculatuk, technológiájuk, szolgáltatásaik stb. teljes mértékben kövessék a franchise-gazda vagy dealer előírásait. Egy hitel igénybevevő kénytelen akceptálnia bankja hitelnyújtási feltételeit. Egy beszállító igazodik megrendelője követelményeihez még az olyan apró részletekben is, mint szállításütemezés, csomagolás, árumegjelölés stb. A tőzsdei tagok követik a tőzsde előírásait. A vevők igazodnak az üzletek árusítási szabályaihoz. Egy tanácsadó ügyfelei elfogadják a praxis szabályokat.

Mennyiben lehet a hálózati tagok egymáshoz való igazodását, egymás követelményeinek és szokásainak átvételét többnek tekinteni, mint szokvány gazdasági ügyfélkezelési tevékenységet? A választ az esetek gyakorisága és intenzitása alapján lehet megadni. A szervezetek piaci kapcsolataikban természetesen akceptálják ügyfeleik igényeit. Ha azonban ezek állandósulnak vagy nagyon intenzívek, akkor a szervezetek maguk is megváltoznak. Felöltik a hálózat adta követelményeket, olyanokká válnak, mint a hálózati tagok.

Ha egy vállalat valamely felvásárlás vagy más tranzakció révén egy holding része lesz, akkor el kell, hogy fogadja a tulajdonosi szervezet által diktált, elvárt vagy sugallt követelményeket. A leányvállalatok például követik az anyavállalatok kontrolling rendszerét, stratégiáját vagy éppen arculatát utánozzák. Ha valaki beszállító akar lenni egy nagy hálózatban, akkor akár akkreditációs eljárást is megkövetelhetnek tőle. A hálózati ügyfelek törzsvásárlói címeket és kedvezményeket kapnak cserébe azért, hogy rendszeres partnerek.

A közbeszerzésekben résztvevő vállalatok hálózataira jellemző, hogy sok közös feltételnek kell eleget tenniük, amelyeket a pályázatok és jogszabályok nevesítenek. Ilyen pl. az a követelmény, hogy ne legyenek köztartozásaik stb.

A hálózati követelmények egy része formalizált, előírás vagy szerződés alapján valósul meg. Igen jelentős részük azonban nem támaszkodik formális elvárásokra vagy követelményekre. Ezek kulturális, szocializációs, magatartási, viselkedési attitűdökben jelentkeznek. A hálózat ilyen esetekben nem követeli, csak közvetíti és érvényesíti normáit. Maga az a tény, hogy egy szervezet a hálózat tagja vagy sem, nem azon dől el, hogy kialakult-e formális, pl. szerződéses viszony a többi tag és közte. Emlékeztetünk arra, hogy a tagság a kapcsolatok intenzitásával jellemezhető.



## Hálózati koordináció

A hálózati tagok viselkedésnek összehangolása, koordinációja másféle módszereket követel meg, mint az egy adott szervezetben belül kialakult szokások. A tagok tevékenysége összehangolásának alapvető megoldásai a következők.

- *Szerződéses alapú koordináció.* A tagok közti viszonyt jogviszonyok rendezik, szerződéses kapcsolatok alakulnak ki. Ezek közvetítik az egyes tagoknak egymással és a többiekkel kapcsolatos elvárásait. Formailag a szerződések kölcsönösséget feltételező viszonyok. Nyílt hatalmi eszközökkel nem kényszeríthető ki azok létrehozása és meg is változtathatók. Tudni lehet azonban, hogy a szerződések mögött állhat nemcsak gazdasági érdek, de gazdasági kényszer is.
- *Hatalmi alapú koordináció.* Az autokrácia első sorban a valamilyen hierarchiával is rendelkező hálózati tagok közti viszonyra jellemző. Ilyenek lehetnek a tulajdonosi pozíciókból következő hierarchiák (pl. holding központ és leányvállalata közt). Nagyon hasonlít a hatalmi alapú koordinációhoz az erőfölény, a kényszer, a visszaélés, a monopólium alapján megvalósuló összehangolás.
- *Önszabályozás.* A hálózatok tagjai közös viselkedési, eljárási normákat fogadnak el és önkéntesen elvállalják, hogy alávetik magukat ezeknek. Ilyenek pl. a tőzsdei szabályok, amelyek a nyilvános részvények, értékpapírok, áruféleségek kibocsátóira, tulajdonosaira, a közvetítőkre, a vevőkre és az eladókra egyaránt vonatkoznak.
- *Külső szabályozás.* Néhány esetben az állam piacszabályozó intézkedések vagy más jogi konstrukciók keretében, többnyire hatalmi eszközökkel teremti meg a hálózati tagok együttműködésének (jogi) kereteit. Ilyenek pl. a pénzpiaci szabályok, a magánjog stb. Néhány esetben az állam egy-egy speciális hálózat tagságára vonatkozó szabály halmazt is alkothat, aminek követése a hálózat tagjaira nézve kötelező. Ilyenek pl. a biztosítási követelmények, a veszélyes anyagokkal dolgozó szervezetekre vonatkozó szabályok stb.
- *Szerepmegosztás.* A hálózat tagjai akár spontán, akár egyeztetett módon megosztják egymás közt azokat a szerepeket, amelyek a hálózat egészének összteljesítményéhez szükségesek. Ez a megosztás gyakran természetes, az adottságokból következik. Ilyen pl. egy logisztikai hálózatban a raktár és a szállítványozó közti szerep (munka) megosztás, amely az érintett cégek profiljából is következik.

Maga az a kérdés, hogy hogyan alakul ki a hálózat központja(i) – ha van ilyen egyáltalán, a következőkkel jellemezhető.

A tagvállalatok és a hálózat egészének központjai közti munkamegosztásra még abban az esetben is a *kölcsönösség*, a lojalitás a jellemző, ha éppenséggel jól azonosítható hatalmi viszonyok is élnek. A kölcsönösség, mint vezetési kompetencia a hálózatosodás fontos eleme. A kölcsönösség jól megfigyelhető a szerződéses alapon működő hálózatokban ugyan úgy, mint a látens kapcsolódásokban. A kölcsönösség alapja azonban nem az altruizmus, az önzetlenség. Ha ilyesmi egyáltalán felmerül, akkor reciprok, azaz elvárt kölcsönös altruizmusról lehet szó.

A különböző hálózati központok közötti viszony jellemzője a *kapcsolattartási készség*. A kommunikáció, a központok közti érintkezés intenzivitása, mélysége a hálózat jelentős összetartó tényezője. A központok kommunikációja nélkül a hálózatok nem működés képesek. Hálózaton belül jelentősen erősíti a működés hatékonyságát, ha a kommunikáció nyílt, kevés a zavar, a szűrés és az idővesztés.

A vállalati és hálózati központok közötti *szereposztás* részben alkuk, tárgyalások, egyezségek sorozatának eredménye. Másoldalról megfigyelhetünk spontán szereposztást is. Azt, hogy a hálózat összteljesítménye milyen a hálózat tagjainak egyéni szerep vállalása jelentősen befolyásolja. A hálózat egészét nézve az egyes tagok egyéni szerep-apportja a hálózat egészének értékalakítója.

A hálózatok tagjai önérdék követők, sőt éppen ezért kapcsolódnak a hálózatokhoz. Éppen ezért működik köztük a láthatatlan kéznek nevezett józan *racionális*. A hálózati akciókra vonatkozóan mérlegelni szokták az előnyöket és hátrányokat, a tranzakciós költségeket, a járulékos hatásokat. Mindezek alkotják azt a láthatatlan kezet, amely a hálózatokat fenntartja. Ezt nevezhetjük piaci szervező erőnek, spontán koordinációnak is.

Tényleges vezetői kompetencia megosztást jelent az *önszervezés*, az *önszabályozás*. A hálózat egészének érdekeit felismerve a tagok – többnyire valamilyen demokratikus formulával – létrehoznak olyan központokat, szabályozó megoldásokat, amelyeket elismernek és elfogadnak.

Egy élelmiszerüzleteket ellátó hálózat tagjai pl. minden nap találkoznak olyan ügynökökkel, akik valamely árut az ellátónál kedvezőbb feltételek mellett szállítanak. Az élelmiszerület vezetésének azt kell mérlegelnie, hogy ha ezek mellett kiköt, akkor az egész ellátó rendszert veszélyeztet. A rendszerhez (hálózathoz) való kapcsolatát a „partizán” beszerzések meggyengítik. A kérdés az, hogy érdemes-e



erre az útra térnie, és leválni az ellátó rendszerről, azaz a hálózatról.

A hálózat *modul*<sup>12</sup> képződmény. Tagjai, alkotó vállalatokai nem stabilak, sőt cserélhetők. A hálózati kerektekből ki lehet lépni, és csatlakozni is lehet hozzájuk úgy, hogy maga a hálózat nem változik. A hálózati összeteljesítmény nem valamely alkotó tagjához kötődik, bár nyilván lehetnek meghatározóbb és kevésbé fontos szereplők is.

A jelentős beszállítói körrel rendelkező cégek hálózataira jellemző, hogy a beszállítók cserélődnek. Az Ikarus Rt. száz-as nagyságrendben foglalkoztatott az autóbuszgyártáshoz beszállítókat. Közülük néhányan éveken, sőt évtizedeken át partnerek voltak, mások csak rövidebb megbízásokat kaptak. Bármilyen helyzetben is volt egy beszállító, mindig érezhette, hogy adott esetben más léphet a helyébe.

Egy holdinghálózatban pl. a tulajdonló központ irányító szerepe általában jelentősebb, mint egy leányvállalaté. Ez még akkor is igaz, ha a leányvállalat méretben, teljesítményben sokszorosa lehet az anyavállalatnak. A hálózat modul jellege azt is jelenti, hogy a vezetési funkciókat gyakorló központok vagy az érdekeltek döntése szerint az egyes alkotókat – tagvállalatokat – ki lehet cserélni másokkal. Meg lehet változtatni a beszállítókat, a szolgáltatókat, a vevőket úgy, hogy maga a hálózat tovább él.

Maga a hálózat, mint képződmény rugalmas struktúra. Az óriás-vállalatok hálózatai – azaz vállalatokai – évről évre változnak. Néhányat eladnak, mások beolvadnak, egyeseket bezárnak, újakat alapítanak vagy felvásárolnak. Maga a konszern azonban ettől függetlenül él.

A magyar gazdaság egyik legnagyobb termelő vállalat a Dunaferr Rt. A cégcsoport konszern-holding hálózatként működik. Az eredetileg egységes állami nagyvállalat a kilencvenes évek végén közel száz kisebb-nagyobb társaság hálózataként működött. Ezt követően centralizációs stratégia következtében a hálózat kezdett összeszűkülni. Több önálló szervezetet beolvasztottak, másokat megszüntettek. Jellemző volt az egyes tagvállalatok eladása is. Sem a hálózatosodás kiterjedése, sem összeszűkülése érdemben nem befolyásolta a cégcsoport tevékenységét. Az irányító és koordinációs központ mindvégig a holdingszervezet központja maradt.

A hálózatok moduláris felépítése okán azok *dekomponálhatók*, elemeikre bonthatók. Ez elsősorban szervezési, működés-irányítási szempontból fontos tulajdonság. A hálózat, mint rendszer alrendszerrel rendelkezik. Ezek például a hálózatot alkotó szervezetek vagy esetleg alhálózatok.

A hálózatokon belüli koordináció egy érdekes jelenséggel is kapcsolatos. A hálózatok természetének elemzői megfigyelték, hogy a tagok közötti viszony

nem egyforma. Vannak közelebbi és egymással intenzívebb kapcsolatban lévő tagok és vannak lazább viszonyok is. Ezt a jelenséget úgy szokták leírni, hogy a hálózatokon belül nem egyforma a sűrűség, *csomópontok* alakulnak ki. A definíciók elhagyásával most csak azt vizsgáljuk, hogy van-e a csomópontoknak valamilyen jelentősége a hálózati kommunikációban vagy irányításban.

Minden szervezeten belül kialakulnak kisebb csoportok. Ezeket részben maga a szerzeti struktúra képezi, néha a folyamatok következményei. Előfordul, hogy nincs racionális oka a csoportképződésnek, a sűrűsödésnek. A csoportok viselkedése eltérő (lehet) a szervezet többi tagjától és más csoportjától. Az *állandó* és *ideiglenes koalícióknak* nevezett csoportok a hatalmi aréna jelentős, befolyásos szereplői.

A hálózatokon belüli csomópontok, sűrűsödések helyén lévők kapcsolata intenzívebb, mint a hálózat többi tagja közt. Az információ csere is mélyebb, többsíkú. Ezek a csomópontok jobb esélyekkel rendelkeznek az irányító központ pozíció megszerzésére, mint a hálózati periferián tevékenykedők. Ez megfordítva is értelmezhető: az irányító szerepeket betöltő központok egyben hálózati csomópontok is szoktak lenni.

A tőzsdén jegyzett vállalatokat lényegében az köti össze, hogy értékpapírjaikat tőzsdei kereskedelemben forgalmazzák. Ez jelenti az alapvető kapcsolatot köztük. Kommunikációjuk is sokkal intenzívebb a tőzsdével, mint egymással. A tőzsde tölti be a nyilvánosan jegyzett vállalatok közt az értékpapírokkal kapcsolatos eseményekben a központ szerepét.

## Hálózati irányítás

A hálózatokat alkotó vállalatok vezetésének első számú letéteményese saját központjuk. Miután önálló jogi entitásokról, struktúrákról van szó, természetes, hogy van saját vezetésük. E nélkül nem is lennének szervezetek. A probléma azonban az, hogy ki és hogyan irányítja a hálózat egészét.

Abban az esetben, ha a hálózatban hierarchikus viszonyok észlelhetők, akkor elég kézenfekvő, hogy a hatalmi helyzetben lévő hálózati tag egyben irányító szerepet is betölt. Ilyen a holdingközpont, a franchise-gazda, az ellátó vállalat – hogy a korábbi példákra utaljunk. Érdemes megvizsgálni azonban, miként osztják el a vezetési kompetenciákat egymással az önálló vállalatok és a hálózati központok.<sup>13</sup>

Attól függően, hogy milyen a hálózat természete, célja eltérően alakul a központok közti munkamegosztás. Nagyjából azonosítani lehet azokat a vezetési funkciókat, amiket az egyes önálló szervezetek átengednek vagy megosztanak a hálózati központokkal.



Felhasználva a korábban bemutatott hálózat tipológiát ismertetjük tapasztalatainkat a vezetési kompetenciák megosztásáról.

Mindenek előtt rögzíthető, hogy a hálózatok általában a *stratégiai* problémákat szokták közösen megoldani. A stratégiaalkotás többnyire kikerül az egyes szervezetek központjából és hálózati szinten alakítják ki. A hálózati tagok ugyanakkor általában maguk vezetik a tényleges műveleteket, mint termelés, szolgáltatás. Az operatív műveletek vezetése általában nem hálózati szintű.

Az operatív műveletek irányítása kapcsán megemlítjük azt a felfogást, amely szerint a vállalatok *alapvető képességeikkel* általában maguk rendelkeznek. Ez alól is vannak kivételek. A gyorsítkeztető franchise-rendszerekben pl. éppen a gyorsítkezés lényegét jelentő konyhatechnológia, kiszolgálás-technika, és ellátási logisztika kerül ki az egyes vállalkozók kompetenciájából és veszik át a rendszergazda megoldását. A hagyományos étermekben éppen ezek jelentik a cég alapvető képességét. A hálózatosodás akár a féltve kezelt core competence képességeket is felülírhatja. Hasonló tapasztalatok adódnak az outsourcing területén is.

A hálózat tagjai közti együttműködés keretében ugyanakkor többoldalú, sőt kölcsönös szokott lenni a hálózat egészét befolyásoló *problémák kezelése*. A tagok közti pénzügyi együttműködés, speciális finanszírozás, elszámolási kedvezmények például meglehetősen tipikus hálózati jelenségek.

*Termelési és/vagy szolgáltatási* célú hálózatok esetében az operatív vezetést, a gazdálkodást általában az a szervezet végzi, ahol az események zajlanak. A hálózat többnyire ellenőrző funkciókat tart kézben, mint pl. kontrolling, kapcsolódó tevékenységek programozása, személyi kérdések.

*Kereskedelmi, értékesítési hálózatok* többnyire a marketing és az ellátás szervezés problémáit szokták közösen megoldani. Ezekben a kérdésekben az egyes hálózati tagok autonómiája korlátozott.

*Működtető, üzemeltető hálózatok* tagjai általában elfogadják, hogy testre szabott (customized) szolgáltatásokat kell nyújtaniuk. Ennek megfelelően a kiszolgálási szerződéseket a kölcsönösség és a kedvezményezés jellemzi. Ebben nyilván jelentős szerepe van a hálózati kötődés mértékének, intenzitásának is.

*Fejlesztő, innovatív hálózatok* esetében fordul elő a leginkább, hogy az egyes hálózat alkotó tagok, szervezetek igyekeznek a saját vezetési kompetenciájukat megőrizni. Azt, hogy egy fejlesztő cég érdeklődése, tevékenysége mire irányul igen nagy mértékben az ott dolgozók szakértelme és érdeklődése határozza meg. A fejlesztési hálózatok abban az esetben szoktak operatív vezetési szerep megosztásokat kialakítani, ha egymáshoz szerződéses kapcsolat köti őket.

*Információs hálózatok* vezetésében jellegzetesen elkülönülő szerepet játszik az információ gazdák és az információkezelők magatartása. Az utóbbi évekre jellemző, hogy az információkezelők igyekeznek hatalmi helyzetbe hozni magukat. Ennek során meg akarják kaparintani az információk tulajdonjogát is, és ezzel hálózati központ szerepeket betölteni. Ilyen törekvések még az olyan nyílt informatikai hálózatokra is jellemzők, mint az internet vagy a média világ.

*Emberi, személyközi hálózatok* a valóságban a valóságokból álló hálózatok leképződései. Mint ilyenek jellegzetesen inognak a lojalitás és a személyi érvényesülés közti pengeélen. Formailag a személyüket illető döntési kompetenciákat az a vállalat gyakorolja, ahol dolgoznak. A valóságban igen gyakran a hálózat egészében igyekeznek érvényesülni.

Miután ezen lényeges vezetési sajátosságok fennállnak, vissza kell térnünk ahhoz a kérdéshez: ki is vezeti a hálózatot. Megállapítható, hogy egyetlen – még bármilyen hatalmi pozícióban lévő – szervezeti központ sem képes az egész hálózatot vezetni. *A hálózatoknak több központja van.* Ezek részben vezető, részben mint külső beavatkozók, irányító hatalommal rendelkeznek. A hálózat olyan szervezeti képződmény, amely vezetését szerepében, helyében, kompetenciáiban elkülönülő központok látják el.

A hálózati központok elhelyezkedésére vonatkozó tapasztalatok változatosak. A monogám szervezetekre jellemző, hogy a vezetést gyakorló központok a piramis modellekben felül helyezkednek el. Kis szervezetekben és hatalmi centrumokkal is rendelkező hálózatokban – pl. holdingokban – a központokat általában középen, azaz a résztvevőktől egyenlő távolságban képzelik el. A gazdasági szervező jellegű tagokkal rendelkező hálózatok – pl. franchise, dealership, elosztó és ellátó rendszer – a központot általában ezekhez a tagokhoz rendelik. Ezek a megközelítések azonban csak részben mutatnak arra, hogy mi a helyzet a többközpontúsággal.

A hálózatok jellegzetes központjai, azaz vezetési funkciókat gyakorlók a következők szerint helyezkednek el.

1. Minden hálózati tag (szervezet, vállalat) rendelkezik saját vezetési funkciókat ellátó központtal.
2. A hatalmi alapon szerveződő hálózatokban központ szerepet tölt be a hatalom birtokosa is. Ilyen pl. a tulajdonosi szervezet.
3. A szerződéses alapon kapcsolódó hálózati tagok között, ha van olyan, amelyik e viszonyban meghatározó (esetleg diktáló) szerepet játszhat, akkor ez is központként funkcionálhat.



4. *Központ szerepet tölthet be a hálózati tagok önkéntes, önszervező megállapodása vagy az ennek alapján létrehozott szervezet (pl. tőzsdetanács).*
5. *Központ szerepet játszhat a tagok együttműködése, tevékenységük összehangolása, a láthatatlan kéz diktálta racionalitás kölcsönös elfogadása, érvényesítése. Az ilyen központot nevezhetjük látens vagy virtuális központnak is.*

Vizsgálódásaink során felmerült, hogy minden esetben van-e a hálózatoknak központja, azaz irányító ereje. Néhány esetben azt kell tapasztalni, hogy nincs központ vagy az annyira rejtetten, kódoltan működik, hogy nem azonosíthatók a nyomai. Elméletileg lehet ezt a helyzetet is látens központúnak nevezni. A valóság azonban közelebb áll ahhoz, hogy nem minden szervezet rendelkezik valódi irányító központtal. Elfogadjuk azt a tapasztalatot, hogy léteznek központ nélküli hálózatok is (leszámítva az egyes vállalatokban lévő vezetési központokat).

Jellemzően központ nélküli hálózat az internet, a média, a Gutenberg Galaxis, sokszor a tudományos alkotás. Ezekben a hálózatokban jól azonosítható csomópontok vannak, de ezek nem töltnek be irányító szerepeket. A stratégiai szövetségek lazább változatai is központok nélkül működnek.

A probléma az, hogy ha nincs, vagy nem azonosítható hálózati központ, akkor mi vezeti a hálózatot. A választ a központ nélküli szervezetek vezetésére részben a látens, virtuális központoknál elmondottak adják meg. Érdemes azonban egy társadalmi analógiát is értelmezni. A társas együttélés kereteit jogszabályok adják. Ezeket túl azonban ismertek és hatnak etikai normák is. Ezek egy részét ugyan lehet kodifikálni, de ezen túl is vannak magatartási szabályok, szokások. A közösségi létet mindezek együttesen jellemzik.

A látens hálózatokra is jellemző, hogy nem szabály vagy hatalom, hanem magatartás alapú kapcsolódások alakulnak ki. Ezek magja az érdek lehet, de ismerünk más hálózati kapcsolódást befolyásoló hatásokat is.

Egy bank, egy biztosító ügyfeleivel együtt hálózatként működik. Az egyes ügyfelek azonban semmiféle látens központ irányítási kompetenciáját nem igénylik és nem is fogadják el. Az, hogy a pénzügyekkel milyen, meddig terjedő, meddig tartó kapcsolatot tartanak fenn autonóm elhatározás, mondhatni érdek alapú döntés. Másoldalról ez a hálózat is – mint minden más – rendelkezik hálózati erővel, befolyással. Ezt azonban nem lehet központként értelmezni. Van a hálózatnak irányítása, léteznek kölcsönös befolyások a pénzügyek és ügyfelei közt. Megjelennek irányítási funkciók is. Mégsem tudjuk a hálózatban azonosítani azt a központot, amely a pénzügyek autonóm döntésein túl meghatározhatná, hogy miként kell az ügyfeleknek viselkedni. Ennek a hálózatnak nincs központja, de mégis működik.

Úgy látszik, mintha csak a pénzügyeknek lenne vezetése, pedig a hálózat is hoz „saját” döntéseket. Hasonló a helyzet egy befektetési alap klienskörével és más hálózatokkal is.

Akár azonosíthatók a hálózati központok, akár rejtve maradnak, mindenképp hat a hálózat tagjai közt a spontán kommunikáció és befolyásolás is. Amennyiben a hálózat tagjai valamilyen azonosítható módon összehangolják tevékenységüket, akkor ezt lehet központi szerepnek értelmezni. Ahogy a társadalmak egészét az erkölcs, úgy a hálózatok működését is befolyásolják közvetlenül nem látható tényezők. Ezek nélkül a hálózat kaotikus lenne. A nem látható tényezők között kell megemlíteni az érdekek követését, a szokásokat, az elvárások méltánylását és más, szofisztikált hatásokat. Ide sorolhatók még az érzelmek is.

A hálózatokban azonosítható a rendezésre, az együttműködés erősítésére vonatkozó törekvés. Ennek két módon szoktak eleget tenni. Az egyik a kommunikáció megszervezése, felértékelése. A tagok minél többet tudnak egymásról és közös tevékenységükről, annál inkább képesek azt befolyásolni. A másik módszer a központok, irányító intézmények létrehozása. Ennek a két megoldásnak a hatására a spontánul kialakuló kaotikus állapotok rendezett, irányítható, szabályozott és ellenőrzött rendszerre alakulnak. A hálózatok konszolidálódnak. Néhány hálózattípus már túllépett a tagok közti szerződésekkel szabályozott viszonyon és bevonult a törvénytárakba is. A hálózatok polgárjogot nyerne.

A konszern, holding, tröszt, leányvállalat, franchise hálózatokat a törvények már kezelik. Néhány más hálózattípus éppen mostanában vonul be jogi azonosításával a legalizált világba. Ilyenek pl. a beszállítói rendszerek, a tartós vállalkozói megbízások stb. A társulásokkal, számvittel, adózással foglalkozó jogrend ezekre a hálózatokra már speciális szabályokat tartalmaz és ezek köre is növekszik. Tendenciájában a hálózat az üzleti élet elfogadott szerveződése lesz, amire az önszabályozás mellett speciális szabályok is érvényesek. Érdekes eleme ennek a törekvésnek pl. az a (politikai megfontolású) korlátozás, hogy a gyógyszerárak privatizációjának az volt a feltétele, hogy csak betéti társaságok formájában működhetek. Jelenleg foglalkoznak a tartósan egy céghez kötődő önfoglalkoztató vállalkozások korlátozásával, azaz az ilyen hálózatok szabályozásával. A tőzsdei cégek részére a törvény erős önszabályozási kötelezettséget ír elő.

## A hálózati gazdaság tulajdonságai

A hálózatosodott gazdaság viselkedése, szokásai több sajátos jegyet is viselnek. Ezek közül emelünk ki néhányat.

A hálózati tagokat egymással összekötő érdekeltégi rendszer általában bővebb, mint egy monolit szerve-



zetben működő érdekeltségi viszony halmaz. Egyrészt érvényesülnek a hagyományos üzleti követelmények. A vállalatok a legjobb üzleteket akarják kötni, a legjobban ki akarják használni erőforrásaikat. Emellett megnövekszik annak a fontossága, hogy tartós üzleteket, tartós kapcsolatokat alakítsanak ki. Ez végeredményben azt jelenti, hogy a hálózathoz való tartozás, ennek fenntartása is jelentős *stratégiai* cél.

Ugyanezt a problémát úgy is megfogalmazhatjuk, hogy az alapkérdés már nem csak az, hogy milyen üzleteket tudnak létrehozni. Legalább ilyen fontos az is, hogy kimaradjanak-e egy hálózatból, kapcsolati rendszerből, vagy bent legyenek. Sok érv szól a mellett, hogy a konkrét üzleti döntésekben a *bent maradni* legalább olyan fontos, mint az, hogy jól járjanak.

A fentiekből következően az a dilemma, amit rövid vagy hosszú távú érdekek közti ellentmondásnak szoktak jellemezni, a hálózatokban egyértelmű. A hálózat hosszabb távú elkötelezettséget jelent, mint azt már maga a hálózat fogalom is meghatározza. A tagok egymás közti kapcsolat rendszere minél intenzívebb, annál szorosabb hálóról beszélhetünk.

A hálózati tagok együttműködése során néhány alapelv is érvényesül. Ezek közt kell megemlíteni a *toleranciát*, azaz a más hálózati tagok érvényesülésének elviselését és támogatását. Másik jellegzetes viselkedési norma az *érdekkövetés*. Ez természetesen nem csak a hálózati tagok, de minden üzleti (és egyéb) szervezetre is jellemző. A hálózaton belül azonban a különböző érdekek *szinergikus* hatásokkal egymást erősítik, azaz a hálózat összteljesítményét támogatják. Ennek megfelelően a hálózati tagok parciális érdekeiket annak fényében is értékelik, hogy ez az összteljesítményekre milyen hatást gyakorol.

Az érdekek megjelenítésének hálózati sajátossága, hogy a versengés helyébe a tagok között a *kooperáció* lép. A verseny a hálózati tagok között is fennállhat, de jellemzően inkább a kívülállók és a tagok közt élesebb. Egy termelési hálózaton belül természetesen a beszállítók egymással is versengenek, de nem ez a jellegzetes együttműködés. A hálózatok esetében ugyanis az egyéni vállalati teljesítmények mellett a rendszer közös teljesítménye is jelentős motiváló erő és egyben teljesítmény mérce.

A hálózati tagok arra törekednek, hogy a kapcsolati rendszeren belül helyzetüket megszilárdítsák. Ennek egyik módja az, hogy az esetleges egyirányú kapcsolatokat kölcsönössé, ezzel az esetleges kiszolgáltatottságot is mérsékeltebbé tegyék. A diktáló, erőfölényt mutató kapcsolatokat a hálózaton belül igyekeznek recipatív tulajdonságúakká átalakítani.

Jellegzetes hálózati forma az alvállalkozás, a beszállítás. Ha a megrendelő azon túl, hogy megveszi a beszállítót, alvállalkozók teljesítményeit egyben el is ad nekik pl. technológiát, logisztikai vagy marketingszolgáltatást, akkor a kapcsolat és az érdekek kölcsönösebbé válnak.

A fentebb felsorolt jellegzetességeket hálózati normaként, közös magatartási szokásként is értékelhetők.

A hálózatosodás értékelhető gazdasági kockázatokkal, veszélyekkel is párosul. Az intenzív, stabil kapcsolatok következtében olyan veszély források is megjelennek, amelyek a magányos, nem hálózatosodott vállalkozásokat kevésbé fenyegetik.

Az egyik ilyen kockázati tényező a láncreakciók veszélye. A hálózat valamely pontján bekövetkező baj sokkal gyorsabban eléri a hálózati tagokat, mint a kívülállókat. Üzleti drámák esetén nem csak egy érintett vállalat szenved meg a problémát. A hálózataba tartozó valamennyi vállalkozás kisebb vagy nagyobb mértékben veszélyeztetetté válik.

A kilencvenes évek első felében a magyar gazdaságot jelentős csődhullám érte el. Az elemzők kimutatták, hogy a probléma hátterébe egy sajátos jelenség, a *körbetartozás* volt kimutatható. A szállító nem kapta meg a pénzét, mert a vevő sem jutott hozzá a magáéhoz. A vevő és eladó kapcsolatban álló cégek a kölcsönös tartozások okán fizetéseképtelenné váltak. A problémát részben úgy oldották meg, hogy a tartós kapcsolatban állók (azaz hálózatosodott cégek) nem alkalmaztak jogi lépéseket egymás ellen. Nem kezdeményeztek csődöt, felszámolást, végrehajtást. A hálózaton belül működött a szolidaritás.

A láncreakciókra való hajlam más összefüggésben dominó hatásként is értelmezhető. Ha az egyik hálózati tag megbukik, összeomlik, akkor magával ránthatja a vele közvetlen kapcsolatban álló többi tagot is.

A magyar bankszektor a kilencvenes évek elején több alkalommal is szanalni kellett. Ennek a módszere a konszolidálás volt, azaz az állam konszolidációs kötvényeket bocsátott ki a behajthatatlan követelések fedezetére. A veszély ugyanis az volt, hogy nem elég egy vagy két bankot megmenteni, mert a dominóhatás – a keresztfinanszírozások intenzív elterjedtsége okán – az egész rendszert feldönthette volna, ha csak egy jelentős bank is fizetéseképtelenné válik. Ez történt 1996-ban Közép- és Dél-Amerikában, 1997-től pedig a távol-keleti bankrendszerekben. Ez a félelem (is) vezette a magyar pénzügyi kormányzatot arra, hogy a Postabankot a költségvetés terhére 1999-ben hirtelen több, mint 150 milliárddal szanalják. Nem akarták, hogy a dominók felboruljanak.

A hálózatok egyébként is igen hajlamosak a vírusos fertőződésre. Ha valamelyik hálózati tag valamilyen üzleti betegséget kap, akkor a hozzá közel álló hálózati tagok sokkal könnyebben fertőződnek, mint a kívülállók. Ez a hajlam nem csak élőlény csoportokra vagy informatikai rendszerekre jellemző, de mindenféle – így a gazdasági – hálózatokra is.



A harmadik évezred elején a világot több recessziós, depressziós hullám öntötte el. Ennek egyik oka a globalizáció óriási mérete. A világgazdaság komplex rendszert alkot. Ha az USA gazdasági fejlődése lelassul, akkor ez közvetlenül fékezi az európai vagy a távol-keleti fejlődést is. Azt, hogy a világ tőzsdéi erősen hasonló mozgásokkal reagálnak jelenségekre attól függetlenül, hogy milyen vállalatok részvényeit jegy-  
zik ennek a hálózati vírus hatásnak a következményei. Végül is a magyar tőzsde alakulásában ez a recessziós vírus sokkal nagyobb szerepet játszik, mint a hazai gazdaság teljesítményei.

## **Összefoglalás**

A hálózatok az üzleti életben kialakult spontán szerveződések. Tagjaik vállalatok, amelyek a közös teljesítmény növelése érdekében valamilyen – részben szabályozott, részben szokásokon és érdekeken alapuló együttműködést valósítanak meg. Ennek az együttműködésnek két tartó pillére alakult ki. Az egyik a hálózati tagok közti intenzív kommunikáció. A másik az egyes szervezetek felett átvélő közös irányítás. Ez a tanulmány csak a *kibernetikai*, azaz a vezetési és kapcsolódási problémákra irányul. A vezetési kérdéseket itt irányítási problémaként tárgyaljuk. A kapcsolódásokat a hálózatok természetéről már elmondottakon túl a koordinációs problémákkal azonosítjuk.

A szervezeti kibernetika előbb említett két összetevője szabályozott, látható, de a hagyományos szervezet-elemzési módszerekkel követhetetlen formákban is megvalósulhat. A hálózatok jogi keretei kialakulóban vannak.

A különböző üzleti tevékenységek – mint termelés, kereskedelem, szolgáltatás, fejlesztés stb. – más és más természetű hálózatokat alkotnak. Ezek eltérő jelleggel, irányítással, koordinációval működnek. Közös azonban valamennyiben, hogy a hálózatokat alkotó szervezetek látható vagy láthatatlan módon olyan központokat, irányító megoldásokat alakítanak ki, amelyek vezetési kompetenciáit elismerik. A központok és a hálózat tagjai közt megvalósuló koordináció jelenti magának a hálózatnak az irányítását.

A hálózatosodás új veszélyeket jelent a részt vevő vállalatoknak. A szoros kapcsolódások következtében

a gazdasági problémák sokkal erőteljesebben szivárognak át a hálózati tagok között, mint a függetlenebb szervezetek felé. A hálózati tagok közti együttműködés az élő szervezeti rendszerekre jellemző *együttmozgás* is színesíti.

## **Lábjegyzetek**

- 1 Vezetés alatt ebben a tanulmányban a szervezeten belüli, hierarchikusan is azonosítható, legitim jogosítványok gyakorlását értjük. A vezetés zárt hatásláncú irányítás, része az irányított rendszernek.
- 2 Irányítás alatt ebben a tanulmányban a szervezeten kívüli, nem hierarchikus, nem feltétlenül legitimált lehetőségek kihasználását értjük. Az irányítás nyílt hatásláncú folyamat
- 3 Szervezet alatt ebben a tanulmányban az emberekből is álló, tudatosan kialakított, strukturált, célokkal és vezetéssel rendelkező csoportokat értjük, amelynek tagjai közt együttműködés, munkamegosztás alakult ki. Általában legitim formát öltenek
- 4 A hálózatok értelmezését, természetét a következő fejezetekben mutatjuk be.
- 5 A szervezetek és környezetük közti kölcsönösség elemzésével foglalkoznak a kontingencia-elmélet megállapításai. A sokszínű elmélet alapvetése (általában) az, hogy a környezet mint kontingencia (feltétel) közvetlen hatással van a szervezet működésére, felépítésére és teljesítményeire
- 6 The business of business is business.
- 7 A hálózat szónak a szakirodalomban többféle angol értelmezése ismert. Többnyire a network szót használják a szervezetekből álló hálózatokra, de értelmezik a linked (kapcsolt) kifejezést is. Az informatikai hálókat web-nek nevezik. Modell értelemben használják a grid (rács) kifejezést is. Rendszer tartalommal előfordul, hogy a mesh fogalmat alkalmazzák. Matematikai értelemben a hálózatot (kissé pontatlanul) gráfnak, illetve speciális halmaznak is lehet értelmezni.
- 8 A kibernetika a kapcsolódások és a vezérlés (vezetés) közös tudománya.
- 9 Üzleti értelemben nem tekintjük a pénzügyi hálózat részének az állammal, önkormányzatokkal kapcsolatos, hatósági jellegű elszámolásokat megszervezését, lebonyolítását, ellenőrzését.
- 10 Modernizáció alatt az új, eddig a gyakorlatban nem hasznosított ismeretek használatba, alkalmazásba vételét értjük.
- 11 A virtuális a közvetlenül nem azonosítható, csak lehetőségként létező jelenséget jelent. A virtuális hálózat azonban nem csak lehetőség, de valóság is. Ilyen értelemben a szóhasználat pontatlan. Helyesebb a látens (lappangó) hálózat elnevezés, mert jobban utal a valóságban létező, de a klasszikus szervezeti strukturális azonosítás eszközeivel nehezen kimutatható jellegre.
- 12 Szervezeti értelemben a modul cserélhető és helyettesíthető elemeket (tagvállalatokat) jelent. A műszaki tudományokban használt modul fogalomhoz képest azonban a modulok a hálózatban nem kell, hogy szabványosítottak vagy tipizáltak legyenek.
- 13 Hálózati központ alatt olyan irányítási funkciókat ellátó személyeket és/vagy intézményeket lehet érteni, amelyek a hálózat egészére, annak tagjaira vonatkozóan is rendelkeznek legalizált vagy hallgatólagosan elfogadott vezetési kompetenciákkal.